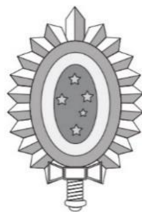
EB40-IR-20.001

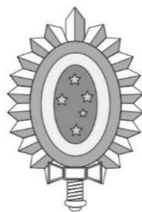


MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO LOGÍSTICO

INSTRUÇÕES REGULADORAS PARA O MODELO DE OBTENÇÃO POR AQUISIÇÃO COMPLEXA NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1ª Edição
2023

EB40-IR-20.001



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO LOGÍSTICO

INSTRUÇÕES REGULADORAS PARA O MODELO DE OBTENÇÃO POR AQUISIÇÃO COMPLEXA NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1ª Edição
2023



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO LOGÍSTICO

PORTARIA - COLOG/C Ex Nº 06, de 31 de março de 2023.
EB: 64447.043446/2023-67

Aprova as Instruções Reguladoras para o Modelo de Obtenção por Aquisição Complexa no âmbito do Exército Brasileiro (EB40-IR-20.001), 1ª Edição, 2023.

O **COMANDANTE LOGÍSTICO**, no uso da atribuição que lhe confere o Art. 44 das Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), 1ª Edição, 2011, aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 770, de 7 de dezembro de 2011, e inciso I do Art. 32 da Norma para Elaboração das Publicações Técnicas do Comando Logístico (EB40-N-40.110), 1ª Edição, 2022, aprovada pela Portaria do Comandante Logístico nº 081, de 17 de maio de 2022, e de acordo com o que propõe a Diretoria de Material, resolve:

Art. 1º Aprovar as Instruções Reguladoras para o Modelo de Obtenção por Aquisição Complexa no âmbito do Exército Brasileiro (EB40-IR-20.001), 1ª Edição, 2023.

Art. 2º Estabelecer que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

Gen Ex EDUARDO ANTONIO FERNANDES
Comandante Logístico

(Publicado no Boletim do Exército nº 17, de 28 de abril de 2023)

FOLHA DE REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)			
NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DE ASSUNTOS

Art.

CAPÍTULO I – DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Seção I – Da Finalidade.. 1º ao 7º

Seção II – Das Generalidades e da Legislação Básica.. 8º ao 10

CAPÍTULO II – DOS CONCEITOS ADOTADOS E DEFINIÇÕES.................................... 11 ao 15

CAPÍTULO III – DAS ETAPAS PARA A CONDUÇÃO DE AQUISIÇÕES COMPLEXAS...... 16 ao 21

ANEXOS:

ANEXO A – BOAS PRÁTICAS EM AQUISIÇÕES COMPLEXAS

ANEXO B – EXEMPLOS DE DOCUMENTOS QUE PODEM COMPOR UM PROCESSO DE AQUISIÇÃO COMPLEXA – CASO DA AQUISIÇÃO DA VBC CAV-MSR 8X8

ANEXO C – FLUXOGRAMA RESUMIDO DA EXECUÇÃO DE UMA CONSULTA PÚBLICA (RFI) - CASO DA AQUISIÇÃO DA VBC CAV-MSR 8X8

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Seção I
Da Finalidade

Art. 1º As presentes Instruções Reguladoras (IR) visam sistematizar os Processos integrantes do Modelo de Obtenção por Aquisição Complexa no âmbito do Exército Brasileiro, com foco principal na condução de aquisições internacionais conduzidas em território nacional.

Art. 2º Dessa forma, no cumprimento ao disposto nestas Instruções, aplicam-se tanto os princípios, os objetivos e as normas inerentes às aquisições em âmbito nacional como as práticas de uso comum nas aquisições no âmbito internacional.

Art. 3º O escopo dessas IR também se restringe às aquisições de sistemas e materiais de emprego militar (SMEM) complexos e que sejam classificados como produtos acabados, comumente chamados de "produtos de prateleira".

Art. 4º O termo complexo, do latim *complexus*, faz referência àquilo que é composto por diversos elementos. Complexo, enquanto adjetivo, entende-se como algo rebuscado, que pode ser considerado de vários pontos de vista ou com elevado nível de dificuldade. O substantivo complexo aplicado a materiais ou sistemas, por definição de dicionário, remete àqueles compostos por diversos elementos inter-relacionados ou com relações de interdependência, abarcando e compreendendo vários aspectos distintos.

Art. 5º Seguindo essa linha de raciocínio, e para fins dessa IR, um SMEM Complexo é todo aquele que por seu elevado nível de complexidade, ou por suas características, requisitos ou parâmetros estabelecidos, demanda um processo de análise com elevada quantidade de variáveis para a definição do objeto que melhor atende à obtenção.

Art. 6º A presente IR considera como pressuposto que os passos previstos nas Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018), 2ª edição, 2022, foram ou estão sendo seguidos, bem como, no que for aplicável, o previsto nas versões mais recentes das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB), das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT), e nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Custos do Portfólio, dos Programas e dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGACUSTOS).

Art. 7º Dependendo do momento de utilização dos procedimentos descritos nas presentes IR, incluem-se igualmente como pressupostos, mas não se limitam a esses, a emissão de Proposta de Modelo de Obtenção (PMO), a condução da 1ª Reunião Decisória (RD) sobre o assunto, a publicação das Diretrizes (de Iniciação e Implantação), bem como a emissão dos demais documentos preparatórios da fase de formulação conceitual, antecedentes à fase de obtenção propriamente dita.

Seção II
Das Generalidades e da Legislação Básica

Art. 8º As propostas que apresentarem produtos que ainda se encontrem em projeto de desenvolvimento ou nível de maturidade que caracterizem tratar-se de protótipo ou de lote-piloto, não deverão ser objeto do Modelo de Obtenção por Aquisição (“aquisição de prateleira”), mas sim de um processo envolvendo Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Art. 9º As referências atuais mais relevantes, utilizadas para um processo de aquisição de um produto pronto ou “de prateleira”, são:

I - Lei nº 8.666, de 21 JUN 93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

II - Lei nº 9.784, de 29 JAN 99, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

III - Lei nº 12.349, de 15 DEZ 10, que altera dispositivos, dentre outras, da Lei nº 8.666/93.

IV - Lei nº 12.598, de 21 MAR 12, que estabelece normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa e dispõe sobre regras de incentivo à área estratégica de defesa.

V – Lei nº 14.133, de 01 ABR 21, que estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e com entrada em vigor a partir de 01 ABR 23.

VI – Decreto nº 7070, de 28 MAR 13, que Regulamenta dispositivos da Lei nº 12.598, de 22 MAR 12, que estabelece normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e sistemas de defesa.

VII – Decreto nº 10.947, de 25 JAN 22, que Regulamenta o inciso VII, do caput do art. 12, da Lei nº 14.133, de 1º ABR 21, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração.

VIII – Decreto nº 11.137, de 18 JUL 22, que Altera o Decreto nº 10.947, de 25 JAN 22, para tornar dispensável aos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica o cumprimento da regulamentação do inciso VII, do caput do art. 12, da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

IX – Portaria GM-MD nº 5.175, de 15 DEZ 21, que aprovou as Normas para as Compras no Exterior dos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica.

X – Portaria nº 369 – Cmt Ex, de 28 MAIO 12, que aprovou as Instruções Gerais para a Importação e Exportação Direta de Bens e Serviços (EB10-IG-08.001).

XI – Portaria nº 1.885 - Cmt Ex, de 05 DEZ 22, que aprovou as Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018), 2ª Ed., 2022.

XII - Portaria nº 176 – EME/C Ex, de 29 AGO 13, que aprovou as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB) – (EB20-N-08.001), 2ª Edição, 2013.

XIII - Portaria nº 054 – EME/C Ex, de 30 JAN 17, que aprovou as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT) – (EB10-N-01.004), 1ª Edição, 2017.

XIV - Portaria nº 225 – EME/C Ex, de 26 JUL 19, que aprovou a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-02.010), 1ª Edição, 2019.

XV – Portaria n º 245-EME/C Ex, de 06 AGO 19, que aprovou as Normas para Gestão de Acordos de Compensação Tecnológica, Industrial e Comercial no Exército Brasileiro (EB20-N-04.002).

XVI - Portaria nº 292 – EME/C Ex, de 02 OUT 19, que aprovou o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), 1ª Edição, 2019.

XVII - Portaria nº 330 – EME/C Ex, de 04 NOV 19, que aprovou as Normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento de custos do portfólio, dos programas e dos projetos estratégicos do Exército Brasileiro (EB20-N-08.002), 1ª Edição, 2019.

XVIII - Portaria nº 097 – EME/C Ex, de 18 MAIO 20, que aprovou a inclusão do Anexo J às Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Custos do Portfólio, dos Programas e dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro (EB20-N-08.002).

XIX – Portaria Normativa nº 2.037, de 14 AGO 14, que Dispõe sobre a aplicação de cláusula contratual de catalogação.

XX – Portaria nº 27-SEF, de 5 SET 14, que aprovou as Instruções Reguladoras para Importação e Exportação Direta de Bens e Serviços, no Âmbito do Exército (EB90-IR-03.002), 1ª Edição, 2014.

XXI – Portaria - SEF/C Ex N º 120, de 2 DEZ 20, que Altera o Art. 26, das Instruções Reguladoras para a Importação e Exportação Direta de Bens e Serviços, no âmbito do Exército (EB90-IR-03.002), aprovadas pela Portaria nº 27-SEF, de 5 SET 14.

XXII – IN Nº 40, de 22 MAIO 20, que normatiza os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital.

XXIII- IN Nº 58, de 08 AGO 22, que dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP), para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital.

XIV – Para o caso de aquisições internacionais, servem como referência as últimas versões dos manuais do *Foreign Military Sales* (FMS), da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), em especial para embasar as diferentes definições de requisições e seus empregos, descritos adiante nestas IR.

Art. 10 É conveniente a elaboração de um Planejamento Setorial para a aquisição, delineando-se os procedimentos internos a serem adotados para a condução do processo, bem como incluindo as diretrizes gerais do órgão que conduz a aquisição, elencando-se, ainda, as necessárias coordenações.

Parágrafo único. É ideal que o Plano Setorial para Aquisição seja elaborado com antecedência suficiente para ser inserido no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), sistema através do qual será realizada a divulgação do Plano de Contratações Anual.

CAPÍTULO II
DOS CONCEITOS ADOTADOS E DEFINIÇÕES

Art. 11 Para fim destas IR, e em complemento aos conceitos apresentados nas IG-01.018, consideram-se para determinação de níveis de maturidade das propostas apresentadas:

I – **Projeto Conceitual**: o objeto ou SMEM complexo encontra-se ainda no nível de conceito, ideia, ou de proposta para um desenvolvimento conjunto com a Força Terrestre. O SMEM não existe fisicamente.

II – **Protótipo**: o objeto efetivamente existe, mas está no nível de testes, não foi aprovado ou homologado como SMEM. Trata-se de modelo ou implementação preliminar de um produto ou sistema usado para avaliar sua arquitetura, desenho, desempenho, potencial de produção, documentação dos requisitos ou obter um melhor entendimento sobre tal produto.

III – **Lote Piloto**: produção experimental ou preliminar de um produto em quantidades relativamente reduzidas, tendo por finalidade adequar o protótipo e testar a respectiva linha de produção. Nesse nível, o protótipo usualmente já foi aprovado.

IV – **Produção Seriada Inicial**: nesse nível de maturidade, a linha de produção está estabelecida, estando o SMEM no nível de produção inicial ou até já tendo unidades ou amostras entregues ao usuário final, à guisa de experimentação.

V – **Produção Seriada Consolidada**: linha de produção estabelecida, com material já em franca produção ou classificado como comumente se chama em “cabeça de série”. Pode haver quantidade já fornecida para usuário final, no próprio país de origem ou no estrangeiro.

Art. 12 Considerando-se que as aquisições de produtos complexos e de prateleira eventualmente possam implicar a condução de processos licitatórios internacionais, torna-se importante definir também a nomenclatura usual em processos dessa natureza.

Art. 13 Em um modelo de aquisição, e especialmente no internacional, saber quando usar cada um dos documentos de requisição é chave para sinalizar ao mercado em qual fase o processo se encontra, bem como a intenção desejada, naquele momento, pelo órgão encarregado da aquisição.

Art. 14 As diferenças sutis entre os entendimentos sobre tipos de requisições (RFI, RFQ, RFP e RFT), oriundos de diversas fontes, foram padronizadas nestas IR. Foram utilizados, além de fontes abertas, os manuais do *Foreign Military Sales* (FMS), da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) como principais fontes primárias.

Art. 15 Fundamentalmente, as diferenças entre as principais formas de requisição residem no tipo de informação que está sendo requerida, bem como o aspecto vinculante que alguns deles apresentam. O entendimento geral quanto a suas aplicações é descrito como se segue:

I – **Pedido de informações ou *Request for Information* (RFI):** RFI é uma solicitação de informações usada quando o contratante deseja que vários possíveis fornecedores apresentem ou forneçam soluções potenciais. Esse pedido é utilizado principalmente para coletar informações de forma a ajudar na tomada de decisão acerca das próximas etapas a serem seguidas. Os RFI, portanto,

raramente são o estágio final. Ao invés disso, são frequentemente usados em combinação com uma solicitação de cotação básica (RFQ), solicitação de proposta (RFP) ou solicitação de proposta final (RFT).

II – **Pedido de Cotação Básica ou *Request for Quotation* (RFQ):** um RFQ quantifica de forma ampla. As respostas a essa requisição fornecem custos aproximados para atender a uma necessidade específica. Um RFQ, também conhecido em alguns meios como questionário de pré-qualificação (PQQ) ou *Rough Order of Magnitude* (ROM), é um documento frequentemente distribuído antes do início do processo de RFP. É usado para reunir informações relativas a preços gerais de fornecedores de várias empresas, gerando um conjunto de fornecedores em potencial e possibilitando ao futuro contratante uma melhor noção dos valores a serem alocados.

III – **Pedido de Proposta ou *Request for Proposal* (RFP):** uma solicitação de proposta (RFP) é empregada em um processo de licitação internacional para solicitar ofertas formais para um projeto. Trata-se do início do processo licitatório vinculante. Uma RFP permite comparações mais precisas, e a análise das respostas à RFP avalia os méritos de cada fornecedor em comparação com os demais. Para permitir a publicidade do RFP, normalmente são estabelecidas de forma completa as informações gerais sobre o projeto, incluindo considerações de design e orçamento. Quanto mais completo o RFP, melhores serão as respostas das empresas, possibilitando uma melhor análise comparativa e qualitativa.

IV – **Pedido ou Chamada de Proposta Final após negociação, ou *Request for Tender* (RFT):** uma solicitação dessa natureza representa o estágio mais avançado do processo de aquisição. Nele, o contratante ou adquirente já apresentou sua demanda àqueles fornecedores mais promissores, ingressando na etapa de negociação de propostas e contrapropostas com os mesmos. A resposta definitiva a um RFT também é corriqueiramente conhecida como *Best and Final Offer* (BAFO) ou *Firm-Fixed-Price* (FFP).

CAPÍTULO III
ETAPAS PARA A CONDUÇÃO DO MODELO DE OBTENÇÃO POR AQUISIÇÃO COMPLEXA

Art. 16 Um processo de aquisição de produto classificado como sendo “de prateleira”, seguindo o modelo de “Obtenção por Aquisição”, é a maneira pela qual o EB obtém o novo SMEM por meio de um processo de seleção dentre aqueles já disponíveis no mercado nacional ou internacional.

Art. 17 No que tange ao caráter de complexidade, um Modelo de Obtenção por Aquisição Complexa é aquele que, pelas características do SMEM sendo adquirido, demanda um processo de análise multicritério para a definição do objeto que melhor atenda aos requisitos e parâmetros estabelecidos, após comparação criteriosa e considerando diversos pontos de vista.

Art. 18 Por seu turno, a análise multicritério engloba métodos e técnicas diversas, dentre as quais é exemplo o Método de Análise Hierárquica ou *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Art. 19 Trata-se de método confiável, empregado mundialmente, e que permite a utilização de dados qualitativos e/ou quantitativos mensuráveis, tangíveis ou intangíveis, na análise de critérios que auxiliam processos de decisão para os mais variados fins.

Parágrafo único. Cabe ressaltar que a análise multicritério mencionada (AHP) não é o único tipo de técnica passível de utilização em processos que envolvam maior complexidade.



Figura 1 – Exemplo de estruturação de AHP, técnica multicritério aplicada no caso do Projeto de Aquisição da VBC Cav-MSR 8x8, dentro do Programa Estratégico Forças Blindadas.

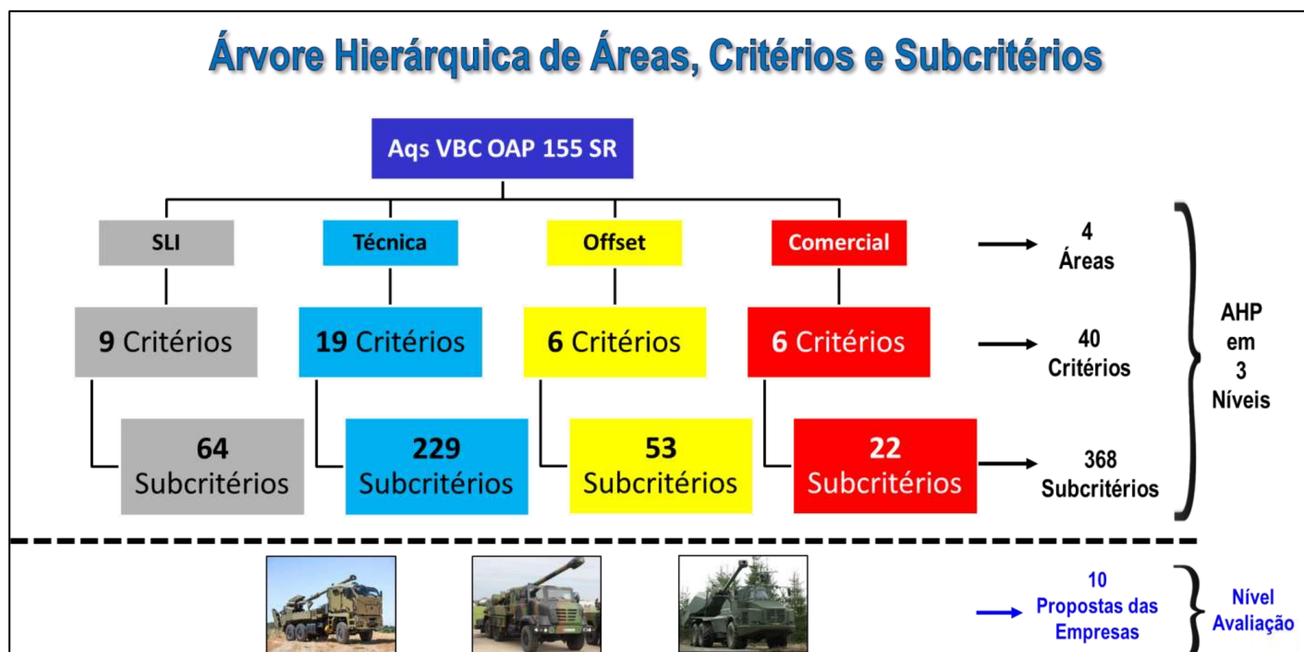


Figura 2 – Outro exemplo de estruturação de AHP, técnica multicritério também aplicada no caso da Aquisição da VBC OAP 155 SR, dentro do Programa Estratégico Forças Blindadas.

Art. 20 Quanto ao fator tempo, a modalidade de Obtenção por Aquisição de produto de prateleira é, em geral, mais rápida em relação a outras modalidades por se tratar justamente da aquisição de SMEM já pronto, disponível no mercado, não havendo a necessidade de realizar o desenvolvimento completo do mesmo.

Parágrafo único. Deve-se considerar que mesmo na aquisição de prateleira há por vezes a necessidade de adequações no produto, o que enseja algum nível de desenvolvimento mesmo que em menor escala.

Art. 21 As etapas, a seguir descritas, balizam uma linha geral de aquisição complexa de produto de prateleira. Podem ser complementadas por outras, caso a necessidade ou a demanda específica exija que outros passos sejam agregados.

I – **Estabelecimento de Equipe de Acompanhamento**

a) Também conhecido no meio internacional como equipe de *Compliance* ou *Probity*, desempenha atividades que têm como principal objetivo realizar a checagem dos passos sendo tomados pelos gestores nas fases/etapas da obtenção/aquisição.

b) O acompanhamento, quanto mais cedo for iniciado, mais produtivo será para sugerir as necessárias correções de rumo ou propiciar o saneamento de divergências no processo de aquisição.

c) De especial importância é o acompanhamento efetuado nas etapas vinculantes, embora seja recomendável que a atividade de acompanhamento seja iniciada tão logo comecem os trabalhos de prospecção (RFI-RFQ).

d) Essa equipe deverá contar, preferencialmente, com a participação de ao menos um representante do CCIEx.

II – **Consulta Pública (RFI)**

a) Utilizada com o principal objetivo de prospectar o mercado. Poderá ser realizada no início ou durante a Formulação Conceitual, neste caso vocacionada para a definição da possível solução (concepção integrada do SMEM) antes de tomada de decisão de obtenção por aquisição (item de prateleira).

b) Pode também ser empregada na fase final da Formulação Conceitual ou imediatamente após esta, de forma a garantir que o Estudo de Viabilidade (EV), juntamente com a Proposta de Modelo de Obtenção e os demais documentos que vão instruir a 1ª Reunião Decisória, como o Resumo Retrospectivo, sejam mais bem embasados e consistentes.

c) No meio internacional, a consulta pública é geralmente conhecida como *Request for Information* (RFI). Há reconhecida vantagem em associar o RFI com um *Request for Quotation* (RFQ), esse último basicamente no intuito de obter preços básicos, ou *Rough Order of Magnitude* (ROM), para uma análise básica dos aspectos orçamentário-financeiros e, possivelmente, já prospecção de custos futuros advindos da contratação. Destaca-se que nas respostas ao RFQ os valores ainda não são vinculantes.

III - **Análise das Respostas à Consulta Pública**

a) Etapa de análise das respostas ao RFI e RFQ (se realizada em conjunto), a condução se dará por grupos multifuncionais e de forma presencial.

b) O objetivo é obter informações que possam servir de subsídios para melhor entender as opções existentes, analisando se as mesmas atendem em sua plenitude os requisitos, parâmetros e especificações demandadas pelo objeto.

c) Simpósio sobre o assunto: atividade utilizada a qualquer tempo. No entanto, é mais comum na etapa inicial de prospecção. Empregada caso surjam propostas, sugestões ou informações que mereçam uma atividade multidisciplinar e multissetorial sobre o assunto, esclarecendo dúvidas ou melhor detalhando questões cujas respostas sejam essenciais ao prosseguimento da aquisição.

IV – **Audiência Pública**

a) Regulada inicialmente pelo Art. 39 da Lei 8.666/93 e atualmente pelo Art. 21, da Lei 14.133, de 1º ABR 21.

b) Embora prevista, destaca-se que a atividade, historicamente, não foi realizada no contexto de aquisições estratégicas. Os recentes pareceres jurídicos indicam a não necessidade de sua realização no escopo de aquisições complexas de produtos estratégicos.

c) Ainda assim, é considerado positivo utilizar aspectos de uma Audiência conforme previsto na Lei, como por exemplo, o aviso prévio de lançamento do RFP com 10 dias de antecedência ao evento.

V – **Pedido de Proposta ou *Request for Proposal* (RFP)**

a) Terminologia utilizada em processos internacionais conforme descrito no Art. 16, desta IR.

b) O Art. 1º do Anexo II da Portaria GM-MD nº 5.175, de 15 DEZ 21, que aprovou as Normas para as Compras no Exterior dos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, estabelece que licitações e contratações internacionais serão realizadas, preferencialmente, no Brasil.

c) Muito embora o mesmo Art. 1º descreva que serão conduzidos pela CEBW os processos licitatórios quando não houver serviços ou bens produzidos no País, o emprego de RFP como apresentado nestas IR se justifica pelos múltiplos aspectos e quantidade maior de etapas necessárias para uma Obtenção por Aquisição Complexa, com demandas que extrapolam a capacidade de condução unicamente pela CEBW.

d) Com a entrega do RFP, inicia-se o aspecto vinculante entre as propostas e o processo de seleção visando à aquisição.

e) O lançamento do RFP engloba todo um conjunto de documentos e descritivos necessários tanto pela legislação processual em vigor quanto pela necessidade de avaliar comparativamente as propostas, buscando-se, assim, padronizar respostas de forma a serem obtidos elementos de comparação comuns.

f) São exemplos desse conjunto de documentos o RFP (Edital), o Projeto Básico (PB), o Sumário Executivo, as minutas de contratos para o Objeto Principal, para o *Offset* geral e para o estabelecimento do Suporte Logístico Inicial (SLI).

g) A publicidade do RFP deverá ser precedida de autorização do EME. Para isso, o ODS deverá encaminhar o pedido acompanhado do Parecer Final da CONJUR.

g) Tendo em vista que a etapa de RFP possui aspecto vinculante com o processo de aquisição, é recomendável efetivamente realizar seu lançamento após a realização de uma Reunião de Integração Sistêmica (RIS), convocada pelo ODG, ocasião em que os aspectos que ainda necessitam de definição são apresentados e discutidos.

h) Caso haja aspecto que altere significativamente o progresso da obtenção, uma Reunião Decisória Especial (RDEsp) poderá ser convocada pelo ODG no lugar da RIS, nos moldes do descrito no Art. 37 das Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018), 2ª Edição, 2022.

VI - **Análise das Propostas ao RFP**

a) Etapa seletiva, com execução similar à da etapa de Análise de Dados da Consulta Pública. O objetivo maior é o de separar as propostas por universo de atendimento ou não ao que foi solicitado, eliminando as que não atendem às especificações mínimas requeridas.

b) Após a definição dos resultados e sua apresentação para análise do Conselho Superior de Racionalização e Transformação (CONSURT) ou EME, deverá ser dada publicidade da *shortlist*, composta pelas empresas cujas propostas foram aprovadas, atendendo plenamente à necessidade do EB, as quais ingressam na próxima etapa (Negociação).

c) Em caso de *Offset*, deverá ser realizado o envio das propostas de compensação preliminares ao Estado-Maior do Exército (EME) para orientação da exequibilidade, conforme preceitua o inciso VII, letra b), Art. 16, da Portaria Nº 245-EME, de 6 AGO 19.

VII - **Negociação**

a) Etapa que tem por objetivo final posicionar as propostas da *shortlist* em um ranking, de acordo com a ordem da maior para a menor vantajosidade para o EB, segundo os critérios estabelecidos e as contraofertas das empresas.

b) A Negociação consiste em reuniões presenciais e/ou virtuais com o intuito de discutir o escopo e as contrapropostas das empresas, de acordo com as solicitações do EB constantes da RFP específicas para cada empresa da *shortlist*.

c) A chamada para Negociação das empresas constantes da *shortlist* visa obter uma proposta melhorada ou final, resposta ao RFT. Um exemplo de possibilidade de resposta específica a um RFT seria a possível melhoria nas condições de *Offset* já ofertada pela empresa na resposta ao RFP.

d) É importante que os critérios a serem aplicados para análise das respostas das RFT sejam os mesmos já aplicados para as análises das respostas ao RFP. O que se altera são as propostas das empresas, obtendo-se o que internacionalmente se conhece por *Best and Final Offer* (BAFO) ou *Firm-Fixed-Price* (FFP).

e) É obrigatória a publicidade do resultado final, em listagem de acordo com o *ranking*. Especialmente no caso de obtenções referentes aos Projetos Estratégicos, é altamente recomendável a apresentação dos resultados da análise ao Conselho Superior de Racionalização e Transformação (CONSURT), atividade a ser coordenada pelo ODG, antes da publicidade do *ranking*.

VIII – **Encerramento**

a) Etapa final que consiste principalmente no estabelecimento do contrato inicial com a primeira colocada no *ranking*, com vistas aos testes das amostras obtidas, se assim for previsto no processo.

b) Havendo mudança na proposta que enseja em alteração significativa na minuta do termo de contrato já submetido à análise jurídica, todo o processo deverá ser novamente submetido à apreciação da CONJUR-EB.

c) Em paralelo, durante esta etapa, a empresa sendo contratada deverá estabelecer contato com o Centro de Avaliações do Exército (CAEx) para definir o planejamento para os testes, bem como os documentos necessários para comprovar as homologações porventura já existentes, o que possibilitaria eventual redução do elenco de testes a serem realizados no Brasil.

ANEXO A

PRINCIPAIS ORIENTAÇÕES PARA CONDUÇÃO DAS AQUISIÇÕES COMPLEXAS

1. Nomeação de comissões ou a constituição de equipes de trabalho multidisciplinares e multissetoriais, constituídas no início da fase de obtenção ou em período anterior a cada etapa.

- Os integrantes das equipes devem ter liberdade de ação para trabalhar os temas relacionados ao processo, na velocidade requerida para as tomadas de decisões ou ações oportunas.

2. São exemplos de equipes de trabalho aquelas constituídas para cada etapa do processo de aquisição:

a. Equipe para Etapa de Prospecção do Mercado (Consulta Pública): equipe multidisciplinar destinada ao apoio imediato para respostas aos questionamentos das empresas, em sua área de conhecimento ou setor de competência, bem como analisar as respostas obtidas ao RFI-RFQ.

b. Equipe para a Etapa de Processo Aquisitivo ou Audiência Pública (caso aplicável): equipe multidisciplinar destinada à modelagem dos trabalhos prévios à Audiência. Constitui-se, também, no apoio imediato para as respostas aos questionamentos das empresas, em sua área de conhecimento ou setor de competência. É responsável, ainda, por analisar as respostas ou as propostas das empresas ao RFP. Pode ser a mesma equipe da etapa de prospecção, caso RFI-RFQ e RFP sejam etapas dentro de uma mesma Fase de Obtenção.

c. Equipe de Acompanhamento: também conhecido no meio internacional como equipe de *Compliance* ou *Probity,* cujas atividades têm como principal função realizar a checagem das ações realizadas pelos gestores nas fases/etapas da obtenção/aquisição. Suas atividades são de especial importância para o acompanhamento nas etapas vinculantes, podendo ser desencadeada a atividade de acompanhamento tão logo iniciem os trabalhos de prospecção. O acompanhamento, quanto mais cedo ocorrer, mais resultados positivos trará no saneamento de divergências ou na implementação das necessárias correções no processo de aquisição.

d. Equipe de Negociação: composta, se possível, por membros diferentes daqueles que conduziram as etapas de Consulta ou de Audiência Pública, como forma de se observar a segregação entre etapas e renovar a equipe que até aquele momento interagiu com as empresas. Tal prática também é observada, com alguma frequência, por parte das empresas participantes. Além disso, se dotados da necessária *expertise*, uma equipe diferente pode permitir nova visão para temas ou assuntos relacionados ao processo, incluindo a negociação de *Offset*. Para conduzir a etapa de negociação com uma equipe diferente, deve ser também avaliada a potencial perda de rendimento por falta do mesmo nível de profundidade que a equipe condutora do processo já é detentora.

e. Consultores Especiais: se necessário, devido à complexidade do objeto da aquisição, contribuem com o processo ao fornecerem assessoria e aconselhamento em suas áreas de conhecimento.

3. Caso não tenha sido realizado já na fase de formulação conceitual, conduzir Consulta Pública (RFI ou RFI-RFQ) para prospecção do mercado.

a. Quando conduzido em etapas iniciais, ainda na formulação conceitual, permite conhecer as possibilidades do mercado, evitando obter-se requisitos ou parâmetros desconectados com a realidade de uma Obtenção por Aquisição.

b. Em etapas posteriores, constitui-se em valioso instrumento para retificação/ratificação dos produtos da fase conceitual, como as minutas de RO/RTLI, quando for o caso, ou os parâmetros e especificações iniciais.

c. Serve, ainda, para fornecer subsídios à confecção de critérios e subcritérios de análise e seleção, elementos integrantes do Sumário Executivo e para a confecção do futuro Edital e Projeto Básico do RFP em si.

d. O contato inicial pode ser feito por meio de *e-mail* funcional diretamente aos representantes das empresas potencialmente fornecedoras do produto a ser obtido, muito embora recomenda-se que haja ampla difusão através dos meios disponíveis.

e. São exemplos possíveis, para aumentar a difusão, os sites da Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW), no caso de aquisições internacionais, e da Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança (ABIMDE), bem como a publicação em Diário Oficial da União (DOU).

f. Recomenda-se haver previsão de período específico para a retirada de dúvidas das empresas, podendo haver agendamento de videoconferências com duração de tempo pré-fixado. Os questionamentos das empresas deverão ser enviados previamente à data da videoconferência com antecedência mínima que permita consulta a especialistas de outras áreas, se a demanda o exigir.

g. Ao final do período para retirada de dúvidas, um *Frequented Asked Questions* (FAQ) ou arquivo contendo as perguntas e respostas das empresas, sem identificá-las, deverá ser remetido aos participantes do processo, bem como tornado público pelos mesmos meios pelas quais o processo foi iniciado ou divulgado (site do órgão responsável pela condução do processo, CEBW, ABIMDE, etc).

4. Para a condução de uma Consulta Pública (RFI-RFQ), ou mesmo para um RFP, as etapas a serem seguidas devem permitir tempo suficiente para o processamento, análise e resposta por parte das empresas.

a. Em linhas gerais, e considerando o nível de complexidade do SMEM sendo adquirido, sugerem-se como tempos gerais a serem observados, respeitando-se outros prazos previstos em legislação:

Nr ordem	**Etapa**	**Duração (em dias úteis)**
1	Aviso de lançamento do RFI-RFQ ou do RFP. - Exemplos de meios empregados: páginas da CEBW, ABIMDE, DOU, COLOG, dentre outras possibilidades.	10 antes do evento (dia D)
2	Lançamento com vistas à máxima divulgação - Utilizar as mesmas fontes de divulgação do Aviso, as quais passam a ser os canais para comunicação - Estabelecer endereço de e-mail especificamente para este fim (remessa de informações e recebimento de respostas ou propostas).	01 (dia D)
3	Divulgação do FAQ específico referente aos questionamentos porventura recebidos no próprio dia D, de empresas que decidem retirar a documentação fisicamente (caso de RFP).	Em até 3 após D
4	Período para retirada de dúvidas - Tempo já inserido dentro do período total para respostas ao RFI-RFQ ou RFP. - Se RFI-RFQ, podem ser realizadas VC nesse período. - Considerar que empresas podem consultar seus departamentos jurídicos para melhor preparar respostas, mesmo em RFI-RFQ, o que demanda não menos do que 15 dias (dado médio informado por empresas).	Não menos do que 30
5	Divulgação do FAQ referente aos questionamentos no período de dúvidas. - Envio via e-mail para cada empresa e postagem do arquivo FAQ nos mesmos meios de divulgação original do RFI-RFQ ou RFP, como nos sites do COLOG, CEBW e ABIMDE.	Em até 3 após encerramento do período

Nr ordem	Etapa	Duração (em dias úteis)
6	Envio das respostas das empresas, por e-mail e/ou meio físico. - Prazo a ser estabelecido de acordo com a complexidade do objeto, do processo em si e do volume de informações entregues ou disponibilizadas anteriormente, se for o caso.	Não menor do que 60, após o período de retirada de dúvidas
7	Análise e avaliação das respostas/propostas recebidas. - Conduzida pela Equipe de Análise multidisciplinar e multissetorial envolvida (RFI-RFQ ou RFP).	10
8	Relatório da Consulta Pública (RFI-RFQ) ou RFP postado e enviado nos mesmos meios da divulgação original. - Tal ação caracteriza o encerramento oficial da Consulta Pública. - Para o RFP, ingressa-se na etapa de Negociação.	30 após o recebimento das respostas.

b. Para o caso de RFP, etapa vinculante do processo de aquisição, a figura que se segue apresenta, ainda, as etapas, ações a serem tomadas e tempos gerais em dias úteis praticados em um processo de aquisição de SMEM complexo:

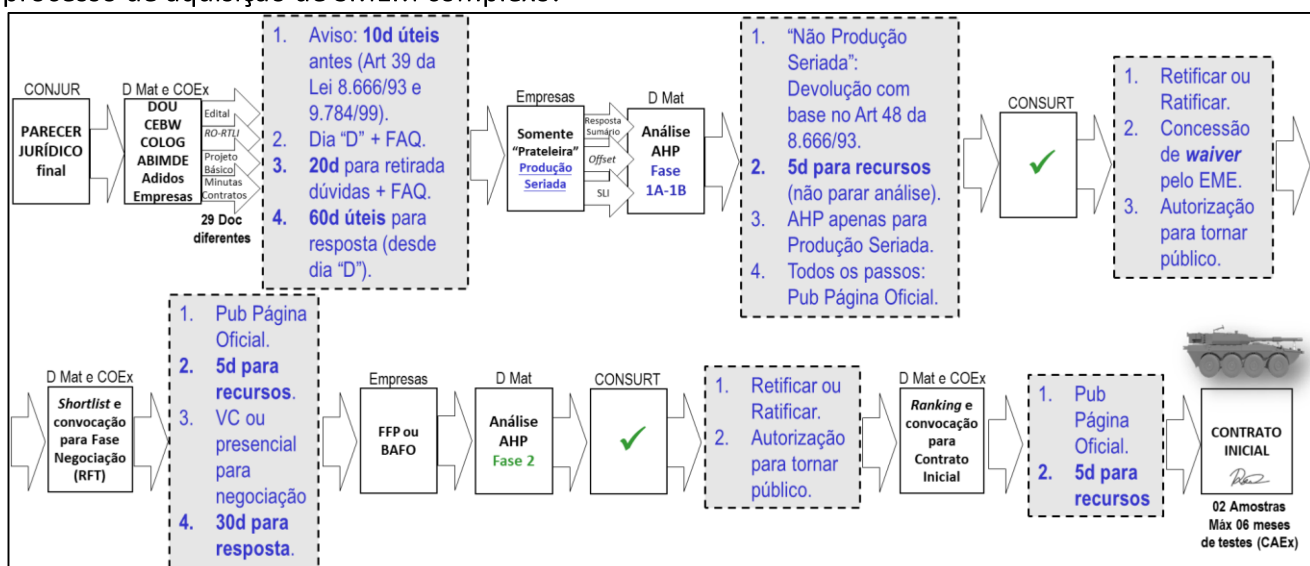


Figura 3 – Quadro resumo, ilustrativo das etapas, ações e tempos em dias úteis, praticados no Projeto de Aquisição da VBC Cav-MSR 8x8, inserido no Programa Estratégico Forças Blindadas.

5. Videoconferências (VC) podem ser realizadas para esclarecimentos, especialmente em se tratando da etapa de prospecção do mercado (Consulta Pública ou RFI-RFQ).

- Não se recomenda a prática de VC durante a etapa vinculante (RFP) haja vista a maior sensibilidade e risco de ser ferido o princípio da completa isonomia e transparência.

6. Quando do início da etapa de Consulta Pública (RFI-RFQ), e caso existam aspectos a esclarecer quanto ao melhor modelo de aquisição ou enquadramento na legislação vigente, sugere-se a condução de consultas jurídicas e/ou legais para esclarecimento do assunto já nas etapas iniciais, o que poupará tempo em etapas subsequentes e permitirá tanto a realização de questionamentos às empresas com uma maior precisão quanto uma melhor retirada de dúvidas por parte das mesmas.

7. O documento utilizado como base para envio e obtenção de respostas a uma Consulta Pública é usualmente denominado "Sumário Executivo". Nele constam perguntas e questionamentos, os quais se vinculam a um ou mais parâmetros, especificações ou RO-RTLI do SMEM a ser adquirido.

a. É conveniente a elaboração de mapa ou planilha que analise a vinculação entre os RO-RTLI e os questionamentos elaborados no Sumário Executivo, evitando que parâmetros, especificações ou RO-RTLI, em especial os absolutos, não sejam contemplados com questionamentos.

b. Sugere-se que os questionamentos sejam elaborados de forma a obter respostas simples, do tipo "Sim" ou "Não", o que se traduz em valores "0" ou "3" quando da tabulação de respostas e avaliação das propostas por pontos.

c. Caso não seja possível estabelecer o padrão "Sim" ou "Não" para as respostas a algum questionamento, ou no caso da existência de perguntas que admitam respostas complexas, recomenda-se estabelecer pontuações de respostas que possam variar de "0" a "3" (0-1-2-3).

d. A utilização do formato "0-1-2-3" para classificar as respostas de cada empresa em cada subcritério adotado (perguntas do Sumário Executivo) evita que os avaliadores inconscientemente direcionem suas respostas para uma posição intermediária, em caso de dúvida.

e. Deve-se evitar questionamentos múltiplos em um mesmo item do Sumário Executivo para facilitar a tabulação, avaliação e pontuação.

f. Sugere-se, ainda, que não haja mudança de numeração nos quesitos do Sumário Executivo entre diferentes etapas (do RFI-RFQ para o RFP, por exemplo), evitando-se, assim, renumerações e mudanças de ordem nos quesitos, os quais prejudicam o entendimento tanto das empresas participantes quanto do grupo designado para análise das respostas.

g. Alterações, se necessárias, podem ser feitas através da supressão ou acréscimo de itens sem, no entanto, alterar a numeração original.

h. Em caso de alterações entre etapas do processo de aquisição, sugere-se manter a numeração original do item no Sumário Executivo, acrescentando ao final uma identificação de "Item Modificado", "Item Suprimido" ou "Item Adicionado", dependendo do caso.

8. Pode haver a necessidade por conduzir Consulta Pública (RFI-RFQ), ou mesmo conduzir RFP, em mais de uma etapa.

a. Nesse caso, usualmente a primeira etapa consiste da habilitação.

b. Sugere-se, para as empresas habilitadas na primeira etapa segundo o critério adotado, que o envio da documentação complementar para a segunda etapa inclua, mas não se restrinja ao pacote de arquivos contendo:

1) a Carta de Encaminhamento;

2) os parâmetros, as especificações ou a versão corrente de RO-RTLI;

3) o Sumário Executivo, que contém os itens ou perguntas (subcritérios) através das quais as respostas das empresas serão analisadas e avaliadas;

4) o planejamento geral da aquisição;

5) o planejamento geral de como se processará o *Offset*; e

6) o formulário padronizado para retirada de dúvidas e sugestões, sendo este último a forma principal de comunicação com as empresas.

9. Ainda para etapas de Consultas Públicas (RFI-RFQ), quando o processo de aquisição possa envolver hipóteses ou informações disciplinadas na Lei de Acesso à Informação (LAI), avaliar os eventuais critérios de classificação de informações, conforme a confidencialidade a ser atribuída, mesmo que parcialmente.

- Conforme descrito na LAI:

> "Art. 22. O disposto nesta Lei não exclui as demais hipóteses legais de sigilo e de segredo de justiça nem as hipóteses de segredo industrial decorrentes da exploração direta de atividade econômica pelo Estado ou por pessoa física ou entidade privada que tenha qualquer vínculo com o poder público.
>
> Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação, as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:
>
> I - pôr em risco a defesa e a soberania nacionais ou a integridade do território nacional;

> II - prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações internacionais do País, ou as que tenham sido fornecidas em caráter sigiloso por outros Estados e organismos internacionais;
> III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;
> IV - oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País;
> V - prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicos das Forças Armadas;
> VI - prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional;
> VII - pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares; ou
> VIII - comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações.
> Art. 24. A informação em poder dos órgãos e entidades públicas, observado o seu teor e em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado, poderá ser classificada como ultrassecreta, secreta ou reservada."

10. O arquivo de *Frequented Asked Questions* (FAQ) contendo todas as perguntas e respostas trocadas por e-mail, ou elucidadas durante eventuais VC, destina-se a permitir que a equipe encarregada da condução do RFI-RFQ ou RFP ofereça condições de nivelar o conhecimento entre as empresas, com vistas à melhor emissão das respostas/propostas.

a. Para manutenção do sigilo entre as empresas participantes do processo, sugere-se que um FAQ não identifique qual empresa realizou qual(is) pergunta(s).

b. Para tal, sugere-se que a identificação se faça pelo número de ordem de chegada das propostas, ou outra forma adotada de identificação geral.

c. Arquivos FAQ podem ser preparados ao final do período para retirada de dúvidas, podendo ser necessário preparar também um FAQ específico para eventos onde a retirada de dúvidas será naturalmente mais intensa, como no dia do lançamento do RFP, por exemplo.

d. Recomenda-se que FAQ sejam tornados públicos pelos mesmos meios pelos quais o processo foi iniciado, bem como remetidos a cada participante do processo, com solicitação de confirmação de recebimento.

11. Para análise de respostas a RFI-RFQ ou RFP, e à guisa de sugestão, apresentam-se passos e atividades a serem conduzidos.

a. Utilizar técnicas multicritério, como por exemplo o *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

b. É recomendável que a realização da análise seja, se possível, com apoio de elemento ou instituição especializada, especialmente para o emprego de técnicas de avaliação multicritérios.

c. Nessa etapa, e tendo em vista que as respostas das empresas usualmente trazem algum grau de restrição ou de não divulgação para outros propósitos que não os do RFI-RFQ, sugere-se a adoção de medidas de sigilo na atividade, como assinatura de Termo de Confidencialidade de Manutenção do Sigilo (TCMS), impedimento de utilização de celulares e eletrônicos particulares no ambiente onde os trabalhos de análise estão sendo conduzidos, inabilitação de portas USB, dentre outras julgadas necessárias.

d. Para a análise das respostas, a equipe multidisciplinar divide-se em uma quantidade de grupos compatível com a quantidade de questionamentos feitos no Sumário Executivo. Sugere-se a constituição de quatro grupos, cada um composto por um mínimo de três integrantes, com conhecimentos relacionados aos questionamentos em análise (manutenção, engenharia, comunicações, por exemplo).

e. Cada grupo deve estar de posse das respostas das empresas, em meio digital ou físico, bem como dos documentos necessários ao trabalho de forma estanque, dentro do seu próprio grupo e evitando trocas de ideias entre equipes diferentes.

f. Os parâmetros de avaliação para cada subcritério já devem ter sido previamente estabelecidos para cada item ou questionamento constante do Sumário Executivo. Para esse trabalho preliminar,

anterior à avaliação propriamente dita, sugere-se que seja realizado pela equipe encarregada da aquisição, e não pelos integrantes da equipe de avaliação.

g. Cada grupo da equipe de avaliação analisa um conjunto ou faixa de itens de todas as propostas, como por exemplo as respostas de *Offset*, de forma a poder estabelecer padrões comparativos entre as repostas de todas as empresas.

h. Inicialmente, os grupos da equipe de avaliação devem realizar a leitura dos parâmetros previamente estabelecidos para os itens do Sumário Executivo que o grupo foi encarregado de avaliar.

i. Realizada essa leitura e entendimento, passa o grupo então à análise do conjunto específico de aspectos/itens apresentados nas respostas das empresas, com vistas à "calibragem" dos parâmetros pré-estabelecidos.

j. Calibragem: especialmente no caso de RFI-RFQ, ou para uma primeira prospecção de mercado para o qual ainda não se possui referências precisas de respostas ou parâmetros, sugere-se que cada grupo realize a "calibragem", ou aprimoramento dos parâmetros já previamente estabelecidos para avaliação de cada subcritério. Tal ação visa corrigir distorções ou baremas equivocados nos parâmetros originais.

k. Na sequência, os grupos, então, devem realizar a avaliação das respostas das empresas dentro de cada um dos parâmetros de respostas, obedecendo às classificações que variam nas faixas anteriormente explicadas de "0-3" (respostas simples, tipo "Sim" ou "Não") ou "0-1-2-3" (parâmetros diferenciados, com níveis intermediários que permitam estabelecer padrões medianos de respostas).

l. Sugere-se utilizar o trabalho dos grupos constituídos para também analisar mais a fundo e responder ou propor respostas a questionamentos ainda pendentes no processo, podendo-se obter diferentes perspectivas a serem integradas em um todo. Alguns exemplos de questionamentos realizados em processos recentes:

1) Sobre Requisitos ou Especificações-Problema, se fosse necessário alterar requisitos ou especificações, de forma a corrigir limitações e aumentar a concorrência, quais seriam?

2) Quais os Requisitos ou Especificações considerados "chave" ou decisivos/fundamentais ao processo de aquisição?

3) Quais as experiências elencadas pelas empresas no tocante à implementação de *Offset*?

4) Há propostas complementares, não previstas nos questionamentos iniciais do Sumário Executivo mas apresentados como alternativas nas propostas das empresas, e que acrescentam possibilidades viáveis com vistas a possíveis cenários de aquisição?

5) Quais as formas de obtenção constantes das propostas das empresas (*Gov-to-Gov*, contratação direta, estabelecimento de OCE)?

m. Ao final dessa etapa, e de acordo com a legislação vigente, deverá ser dada publicidade na forma de relatório. Recomendável, para fins de transparência e melhor retorno às empresas participantes, que cada uma receba um *feedback* específico de sua resposta, pelos mesmos canais pelas quais houve a comunicação inicial e trocas de documentos do processo.

n. Cabe reforçar o entendimento de que o "*feedback* específico" a uma empresa não deve incluir informações apresentadas ou que permitam identificar outras empresas, de tal forma que se mantenha a isonomia do processo.

12. Para o caso específico de análise de respostas a um RFP, sugere-se observar ainda os passos a seguir descritos.

a. Durante esta etapa, um dos primeiros passos consiste na separação entre os universos das propostas que atendem ao solicitado daquelas que, por exemplo, não possuem o nível de maturidade ou de experiência exigido em Edital.

b. Deverá ser dado *feedback* às empresas cujas propostas não atendam ao objeto, na forma da legislação vigente.

c. Antes da divulgação dos resultados da análise, e mediante coordenação pelo ODG, recomenda-se a apresentação dos resultados da análise ao CONSURT, especialmente em se tratando de um Projeto Estratégico.

d. Recomenda-se ainda, nessa etapa, que a divulgação não apresente a pontuação obtida pelo método de análise seletivo, haja vista não se tratar, ainda, de um *ranking* final, o qual somente será obtido após a Etapa de Negociação.

e. Seleção: Em etapas de seleção, usualmente realizadas durante análises de RFP e RFT, sugere-se a aplicação de critérios e multicritérios organizados em árvore hierárquica de níveis e dentro de suas respectivas áreas, conforme exemplos das Figuras 1 e 2. O suporte de empresa apoiadora é recomendável, haja vista a maior *expertise* no assunto.

f. Sugere-se organizar a árvore hierárquica de critérios e subcritérios no mínimo em quatro áreas especificas, agrupando-os, para o caso de aquisição de "produto de prateleira", em aspectos Técnicos, Comerciais, de SLI e de *Offset*.

g. Os percentuais e pesos de cada área, e de cada critério e subcritério pelas quais as propostas serão analisadas, deverão ser previamente estabelecidos e detalhados, antes da avaliação propriamente dita das propostas.

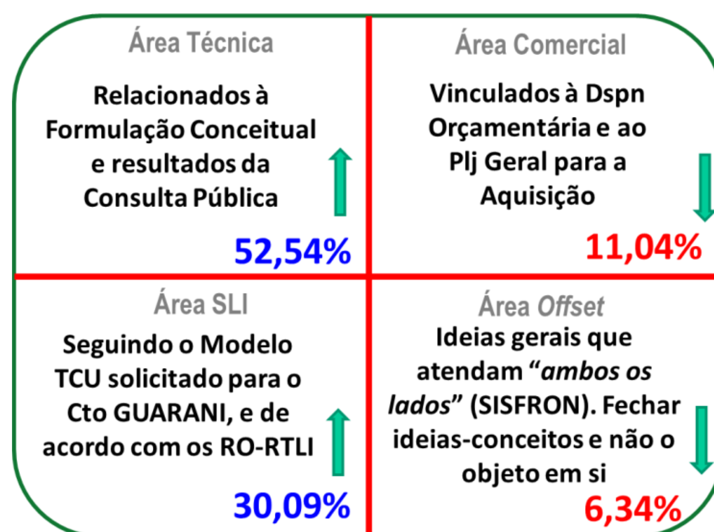


Figura 4 – Exemplo de percentuais adotados nas áreas após a utilização do AHP, no caso do Projeto de Aquisição da VBC Cav-MSR 8x8, dentro do Programa Estratégico Forças Blindadas.

13. Destaca-se, ainda, ser altamente recomendável que RO-RTLI, ou especificações se for o caso, apresentem já certo nível de maturidade antes do lançamento de RFI-RFQ, com vistas a evitar retrabalhos.

a. Especificações ou RO-RTLI devem ser submetidos a processo de revisão, com base nas prospecções obtidas em RFI-RFQ.

b. Para o lançamento de RFP, etapa vinculante do processo de aquisição, as especificações ou RO-RTLI devem estar em sua versão definitiva.

c. Conforme as últimas aquisições conduzidas, recomenda-se eliminar a publicação dos pesos em RO e RTLI (10, 7, ...), com vistas a não induzir empresas a erros quanto aos parâmetros dos subcritérios de avaliação.

14. Ao término da etapa de análise das respostas à Consulta Pública, e caso persistam aspectos relevantes impactando na condução do processo de aquisição para serem discutidos ou apresentados, recomenda-se a condução de atividade como um simpósio.

- O objetivo precípuo dessa atividade é a apresentação geral dos resultados da análise das respostas à Consulta Pública, bem como discussão entre atores interessados ou especialistas acerca dos aspectos pendentes com vistas a obter as definições essenciais para o prosseguimento do processo.

15. De acordo com o planejamento inicial, e caso a aquisição do SMEM assim o comporte, podem ser conduzidos estudos em paralelo com vistas à inclusão de possibilidades no processo de aquisição do SMEM complexo, como são exemplos:

a. Utilização de Acordo *Gov-to-Gov*.

b. Estabelecimento de Operação de Crédito Externo (OCE).

c. Aquisição condicionada à aprovação de Lote de Amostra.

d. Estabelecimento de etapa relativa à Experimentação Doutrinária.

16. Um Relatório da Consulta Pública (RFI-RFQ) deve ser produzido para propiciar o necessário *feedback* às empresas e ao mercado.

a. A Lei 9.784, de 29 JAN 99, regulamenta o processo administrativo no âmbito da Administração Pública e apresenta prazos para a emissão do relatório.

b. O formato é livre, porém recomenda-se, no mínimo, a seguinte constituição:

1) Objetivos.

2) Referências gerais e necessárias para o caso específico.

3) Metodologia empregada, contendo os passos e etapas tomadas, para fim de clareza e transparência do processo às empresas e mercado.

4) Respostas recebidas das empresas, de forma resumida, sem identificações das participantes.

5) Análise executada, basicamente os resultados do trabalho das duas semanas.

6) Conclusões finais do processo de RFI-RFQ conduzido.

7) Anexo A, contendo as propostas de alterações nos Requisitos e no Sumário Executivo, para sinalizar aos potenciais participantes as eventuais mudanças. O mesmo Anexo se destina também a guiar o trabalho a ser conduzido pela 4ª SCh EME de revisão dos RO-RTLI.

8) Anexo B, contendo o *feedback* específico de cada empresa (pontos fortes, oportunidades de melhorias e aspectos cuja clareza necessita ser incrementada). Cada Anexo deverá ser enviado para cada empresa específica, e apenas a ela.

c. Sugere-se produzir uma versão do Relatório para publicidade externa, nela não se fazendo constar dados de identificação das participantes como forma de preservar a concorrência. Usar, neste caso, generalizações como "*participaram do processo uma quantidade X de empresas*...".

d. Se necessário, produzir uma versão interna, contendo os dados de identificação das participantes bem como as informações que as próprias empresas classificaram como sendo de caráter reservado ou para utilização apenas no processo, não devendo serem divulgadas publicamente.

17. Para o lançamento de RFP, etapa vinculante do processo de aquisição, é ainda necessário que:

a. sejam estabelecidos e publicados as áreas e os critérios anteriormente ao lançamento do RFP; e

b. caso o processo preveja etapa de avaliação, conste dos anexos ao RFP um planejamento de testes a serem conduzidos na avaliação de amostras. Essa medida permite que as empresas planejem com mais propriedade o consumo de insumos e de outros suprimentos necessários para o período, evitando interrupções e atrasos.

18. É altamente recomendável o emprego de Metodologia de Análise Hierárquica, ou técnicas multicritério, para definições, *shortlist* e *ranking* em processos de aquisições complexas.

a. Problemas complexos para a tomada de decisão são comuns em diferentes áreas do conhecimento.

b. A tentativa de sua resolução apoia-se em raciocínios dedutivos com o intuito de guiar e validar escolhas.

c. Metodologias de Análise Hierárquica são técnicas aplicadas e métodos relativamente simples e confiáveis, possibilitando a utilização de dados qualitativos e/ou quantitativos mensuráveis, sendo estes tangíveis ou intangíveis, na análise de critérios e subcritérios.

d. Tem sido amplamente utilizadas no auxílio aos processos de decisão, reduzindo a subjetividade e ordenando o raciocínio comparativo.

19. A exemplo do que se observa em aquisições complexas de outras Forças, é recomendável institucionalizar a adoção da possibilidade de concessão de renúncia *(waiver)*.

a. Basicamente, *waiver* se trata da renúncia à importância daquele requisito ou parâmetro específico como sendo absolutamente necessário à obtenção, o que permite o prosseguimento no processo de aquisição de propostas que de outra forma seriam reprovadas.

b. A renúncia se aplica a casos em que propostas não atendam a alguns requisitos absolutos, porém ainda permaneçam relevantes como um todo para a condução do processo, sendo seu objeto ofertado capaz de atender às capacidades almejadas pela Força Terrestre.

c. O *waiver* é, em realidade, a renúncia do contratante ao previsto em RO-RTLI específicos, não uma permissão direta à participação de uma empresa especifica.

d. A concessão de renúncia deve constar como possibilidade clara na documentação que compõe o RFP, evitando sugestões de possível direcionamento.

e. Ainda a exemplo do que ocorre em outras Forças, a concessão de renúncia seria encargo do EME, após submetido à apreciação e decisão do CONSURT, quando for o caso.

20. Para a condução da Etapa de Negociação, sugere-se adotar os procedimentos gerais a seguir descritos.

a. Sendo possível e de acordo com as equipes disponíveis, conduzir essa etapa por uma equipe funcional diferente daquela que conduziu as etapas anteriores, de Análise a Seleção, muito embora haja também vantagens em realizar negociações com a mesma equipe condutora do processo, já familiarizada com as propostas e com o objeto sendo adquirido.

b. Sugere-se, ainda, procurar conduzir a negociação na Língua Portuguesa. A contratação de intérpretes, se for o caso, é encargo das empresas participantes, integrantes da *shortlist*. Avaliar também a possibilidade de usar Língua Inglesa, tendo em vista o tempo efetivamente disponível para as negociações.

c. A etapa é organizada em rodadas de negociação, com sugestão de periodicidade semanal. Cada rodada é composta por uma sessão por semana para cada empresa integrante da *shortlist*.

d. A comunicação acerca da data para a primeira sessão de negociação (presencial e/ou VC) para cada empresa deve ser preferencialmente informada juntamente com a divulgação da *shortlist*.

e. Na primeira rodada de negociações, deve-se reservar a primeira sessão com cada empresa para um *feedback* e apresentação, por parte da equipe condutora, dos aspectos positivos e oportunidades de melhoria, bem como dos pontos cujo entendimento não ficou suficientemente claro para a equipe multissetorial que realizou a avaliação das propostas.

f. Sugere-se, ainda, para a primeira sessão com cada empresa, abordar o que se segue:

1) Informar não haver limite na quantidade de participantes pelo lado da empresa, para melhor aproveitar cada rodada ou sessão em benefício da melhoria da proposta (resposta ao RFT).

2) Estabelecer o horário disponível das sessões, podendo ser em princípio entre 0900h e 1200h. Um período de tempo maior do que esse pode comprometer o rendimento, além de impactar a preparação para a sessão do dia seguinte, com outra participante.

3) Relembrar os principais eventos do Calendário atual.

4) Informar o que se espera das sessões de negociações (proposta melhorada, esclarecimentos necessários, tratativas iniciais de *Offset*, revisão do contrato inicial sendo entregue, o FFP ou BAFO em si).

5) Informar a condição de *Offset* cumulativo, para casos de contratos com cronograma alongado.

6) Informar os pontos que a análise da equipe multissetorial indicou que podem ser esclarecidos ou melhorados na resposta ao RFP apresentada pela empresa.

7) Entregar a minuta de Contrato Inicial, caso não tenha sido enviada como anexo ao RFP, com vistas a adiantar o processo de análise jurídica pelo lado da potencial ofertante.

8) Informar que é possível agendar uma sessão semanal com cada empresa, a critério da mesma, de forma a discutir os pontos sendo apresentados ou as propostas e contrapropostas com vistas à resposta final, denominada no processo de RFT.

9) Relembrar qual o prazo final para entrega da proposta melhorada (RFT) também conhecida como BAFO ou FFP.

10) Informar que no caso de não haver pronunciamento da empresa ao final do período previsto para resposta ao RFT, os pontos obtidos quando da análise do RFP serão mantidos, sendo considerados para fim de análise final da pontuação da proposta e *Ranking*.

11) Informar que a empresa não necessita repetir a entrega de todos os volumes já porventura entregues na resposta ao RFP, mas apenas o que foi efetivamente melhorado em respostas e propostas.

12) Mencionar a conduta a ser seguida durante as sessões de negociação, sendo que esta pode ser de comum acordo com a empresa. Algumas proponentes da *shortlist* preferem conduzir sessões separadas com equipes distintas, de forma a maximizar o uso do tempo disponível. Outras optam por sessões de negociação como um grupo único.

13) informar que uma ata de cada sessão de negociação será preparada.

g. Deve ser confeccionada Ata, interna ao processo e assinada pelo gestor da aquisição, contendo, no mínimo as ações definidas e as principais observações de cada sessão.

h. Nas sessões semanais seguintes, sugere-se orientar as empresas a apresentarem não somente as respostas necessárias ou seus complementos, mas também suas demandas específicas de esclarecimento por parte do órgão contratante, tudo com o objetivo de auxiliar as empresas na melhoria de suas respostas para o RFT.

i. Entrevistas: mais comuns durante esta Etapa de Negociação, são utilizados aspectos e conceitos dos Diálogos Competitivos, descrito de forma geral na Lei 14.133. Podem ser utilizadas videoconferências (VC) previamente agendadas, com pautas de perguntas definidas pela equipe e tempo previamente alocado. Tem por objetivo principal o de esclarecer. Se aplicadas na etapa de Análise de RFI-RFQ, tem o intuito mais de esclarecimento do que é apresentado pela empresa durante a prospecção. Já na etapa de RFT, seu foco é mais seletivo, além de servir para obtenção de um entendimento mais detalhado da proposta apresentada e das condições ofertadas. Sugere-se também a confecção de uma ata, interna ao processo, para cada entrevista realizada, contendo, no mínimo, as observações, as impressões, os aspectos positivos e porventura os negativos observados e as ações elencadas, se for o caso.

j. Com o avançar do processo de obtenção por aquisição complexa, algumas discussões preliminares entre as empresas e o CAEx já terão sido naturalmente desencadeadas durante as sessões da Etapa de Negociação, muitas vezes por solicitação das próprias empresas. Recomenda-se que a equipe conduzindo o processo faça a intermediação e estabeleça canal oficial de contato entre as empresas da *shortlist* e o CAEx, durante as sessões de negociação.

21. Sobre o contrato inicial a ser estabelecido para entrega das amostras, se for o caso, procurar observar o que se segue.

a. O enquadramento final nos Art. da legislação vigente, e que permitirão a etapa de contratação após a condução do processo de aquisição complexa detalhado nestas IR, é parte constante das respostas às consultas jurídicas.

b. Caso a amostra seja considerada conforme nas avaliações técnicas e operacionais previstas, recomenda-se a inserção de cláusulas de *retrofit* no contrato inicial, com o intuito de retornar as amostras ao estado funcional que permita sua incorporação como SMEM ao EB.

c. Não se tratam de cláusulas para retornar ao estado de novo, haja vista que testes foram realizados e talvez alguns com maior extensão, mas sim colocar o material em condições de emprego, seguindo a durabilidade planejada para o ciclo de vida do objeto.

d. Recomenda-se, ainda, identificar a possibilidade de inserção, nos contratos a serem estabelecidos, de critérios e regras para garantias contratuais, a exemplo do Instrumento de Medição de Resultados (IMR) e da Matriz de Riscos.

22. Deve haver o entendimento de que quanto mais completas forem elaboradas as documentações previstas nas fases da atual EB10-IG-01.018, menor a quantidade de consultas e solicitações de informações complementares, evitando atrasos e retrabalhos no processo de aquisição.

23. Deve, da mesma forma, haver o entendimento geral de que um Projeto Estratégico que envolva Obtenção por Aquisição Complexa demanda o envolvimento de múltiplos atores na Força Terrestre, bem como, no que se aplicar, também no MD, o que se traduz em constante necessidade de coordenação e contatos frequentes.

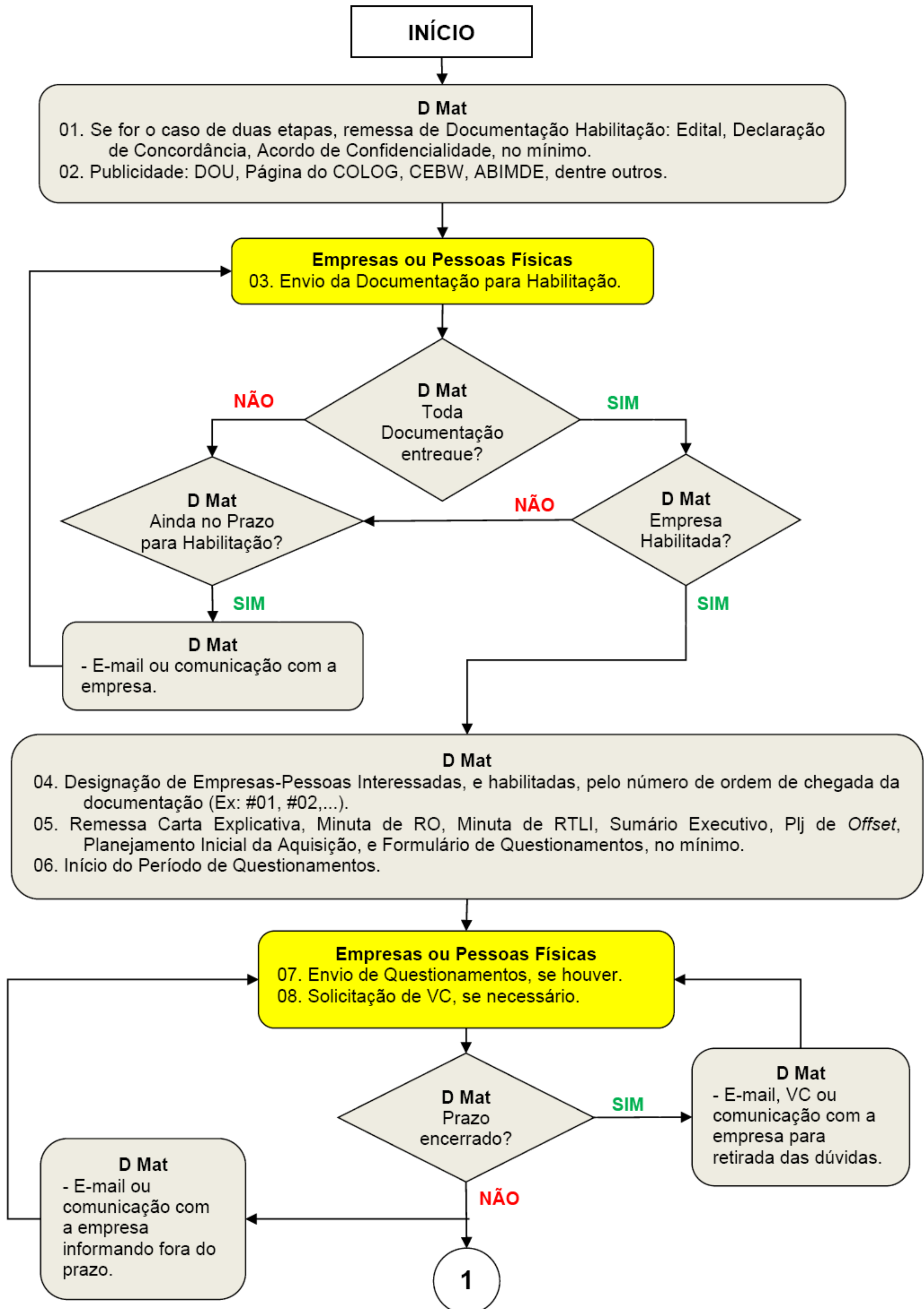
ANEXO B

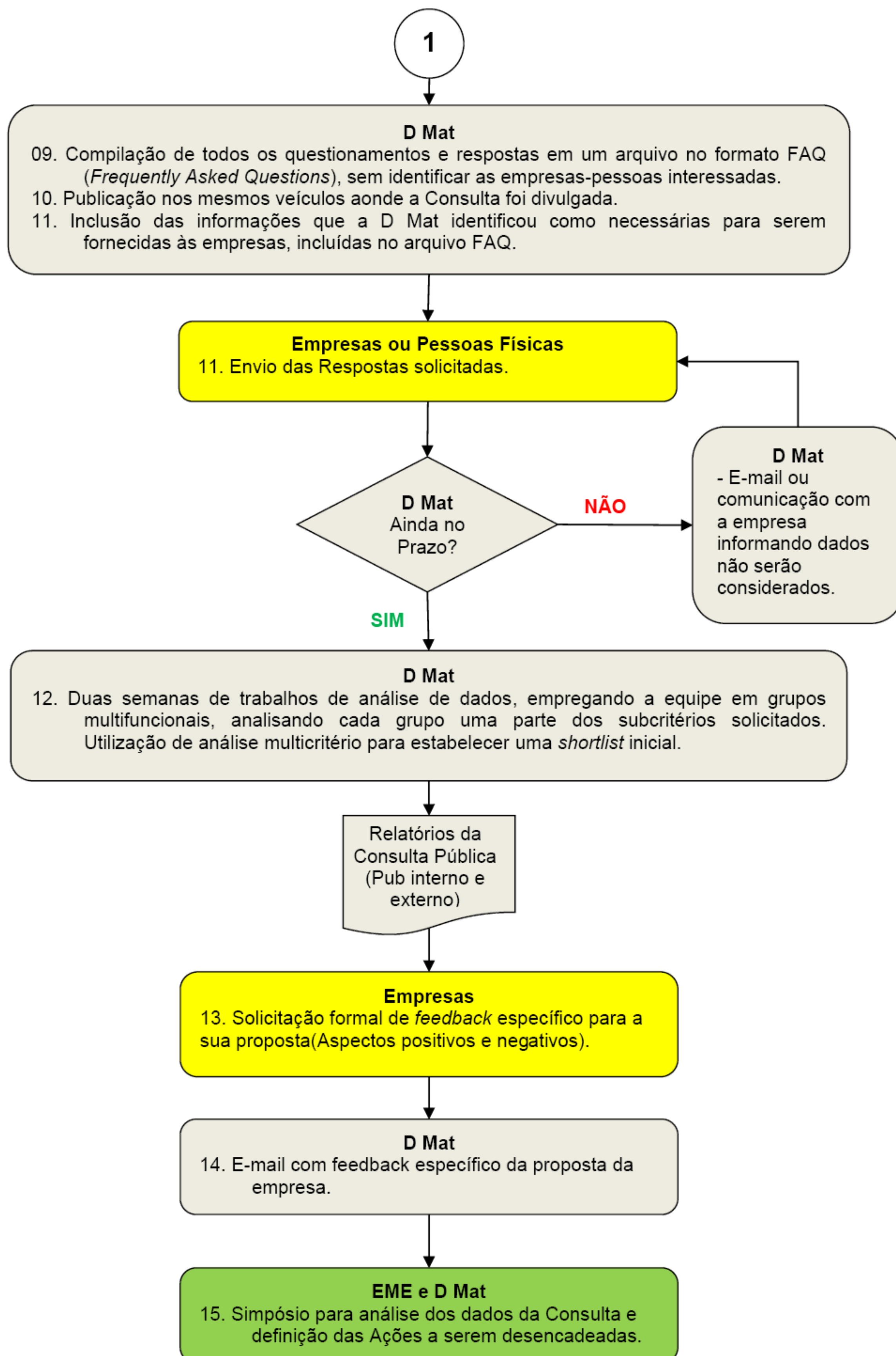
EXEMPLOS DE DOCUMENTOS QUE PODEM COMPOR UM PROCESSO DE AQUISIÇÃO COMPLEXA CASO DA AQUISIÇÃO DA VBC CAV-MSR 8X8

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR – ETP com MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS PARA A AQUISIÇÃO DA VBC Cav MSR 8x8
EDITAL DE AUDIÊNCIA PÚBLICA/*REQUEST FOR PROPOSAL* (RFP) COLOG nº 01/2022
ANEXO I – SUMÁRIO EXECUTIVO.
ANEXO II – REQUISITOS OPERACIONAIS.
ANEXO III – REQUISITOS TÉCNICOS, LOGÍSTICOS E INDUSTRIAIS.
ANEXO IV – MODELO DE MATRIZ DE ATENDIMENTO DE REQUISITOS OPERACIONAIS.
ANEXO V – MODELO DE MATRIZ DE ATENDIMENTO DE REQUISITOS TÉCNICOS LOGÍSTICOS E INDUSTRIAIS.
ANEXO VI – MODELO DE TABELA DE PREÇO.
ANEXO VII – MODELO DE CRONOGRAMA FÍSICO FINANCEIRO.
ANEXO VIII – FORMULÁRIO DE ESCLARECIMENTOS OU CLARIFICAÇÕES.
ANEXO IX – PROJETO BÁSICO DE AQUISIÇÃO.
ANEXO X – CARTA DE CONFIDENCIALIDADE.
ANEXO XI – DECLARAÇÃO DE CONCORDÂNCIA.
ANEXO XII – CARTA DE APRESENTAÇÃO.
ANEXO XIII – PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO.
ANEXO XIV – ACORDO DE COMPENSAÇÃO (*OFFSET*).
ANEXO XV – DECLARAÇÃO DE CUMPRIMENTO DO DISPOSTO NO INCISO XXXIII DO ART. 7º, DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL.
ANEXO XVI – DECLARAÇÃO DE INEXISTÊNCIA DE FATOS IMPEDITIVOS.
ANEXO XVII – MINUTA DE CONTRATO DE AQUISIÇÃO DO LOTE DE AMOSTRA.
ANEXO XVIII – MINUTA DE CONTRATO DE LOTE DE EXPERIMENTAÇÃO DOUTRINÁRIA (LED).
ANEXO XIX – MINUTA DE CONTRATO DE SERVIÇO DE SUPORTE LOGÍSTICO INICIAL (SLI).
APÊNDICE "A" ao ANEXO IX – CONDIÇÕES DO SERVIÇO DE SUPORTE LOGÍSTICO INICIAL (SLI).
APÊNDICE "B" ao ANEXO IX – MODELO DE RELATÓRIO DE RECEBIMENTO DE SERVIÇOS.
APÊNDICE "C" ao ANEXO IX – PROPOSTA DE ESPECIFICAÇÕES MÍNIMAS DO SIMULADOR.

ANEXO C

FLUXOGRAMA RESUMIDO DA EXECUÇÃO DE UMA CONSULTA PÚBLICA (RFI)
CASO DA AQUISIÇÃO DA VBC CAV-MSR 8X8




1
D Mat
09. Compilação de todos os questionamentos e respostas em um arquivo no formato FAQ (*Frequently Asked Questions*), sem identificar as empresas-pessoas interessadas.
10. Publicação nos mesmos veículos aonde a Consulta foi divulgada.
11. Inclusão das informações que a D Mat identificou como necessárias para serem fornecidas às empresas, incluídas no arquivo FAQ.
Empresas ou Pessoas Físicas
11. Envio das Respostas solicitadas.
D Mat
Ainda no Prazo?
NÃO
D Mat
- E-mail ou comunicação com a empresa informando dados não serão considerados.
SIM
D Mat
12. Duas semanas de trabalhos de análise de dados, empregando a equipe em grupos multifuncionais, analisando cada grupo uma parte dos subcritérios solicitados. Utilização de análise multicritério para estabelecer uma *shortlist* inicial.
Relatórios da Consulta Pública (Pub interno e externo)
Empresas
13. Solicitação formal de *feedback* específico para a sua proposta(Aspectos positivos e negativos).
D Mat
14. E-mail com feedback específico da proposta da empresa.
EME e D Mat
15. Simpósio para análise dos dados da Consulta e definição das Ações a serem desencadeadas.

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO LOGÍSTICO
Brasília, DF, 31 de março de 2023
www.exercito.gov.br